

厦门大学博硕士论文摘要库

学校编码: 10384
学 号: B200242015

分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

厦 门 大 学

博 士 学 位 论 文

中资商业银行核心竞争力构建

——基于价值创造的研究

Constructing the Core Competence of China-invested
Commercial Banks: Study Based on Value Creating

黄文忠

指导教师姓名: 张 亦 春

专 业 名 称: 金 融 学

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩时间: 2008 年 6 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

内容摘要

提升中资商业银行核心竞争力多年以来都是中国政府和银行监管当局关注的焦点，也一直是解决中国金融问题的重中之重。业界与学界自改革开放从来就没有停止过理论与实践的探讨，近些年也始终是热点问题。本文试图在发表在1990年《哈佛商业评论》的经典文章《公司的核心竞争力》提出的“核心竞争力”概念基础上，运用银行价值理论、数学集合理论和严密逻辑推理深入解剖“核心竞争力”的“构成”及其“构成要件”；探讨和提出中资商业银行核心竞争力的定义和构成模型；进而逐一阐述提升核心竞争力“构成要件”的对策；最后导出中资商业银行构建核心竞争力的路径选择。论文除导论外分六章。

第一章为理论基础，主要从核心竞争力概念与理论简述、商业银行核心竞争力概念与理论简述入手，应用银行价值估值模型和银行价值创造模型，从三个角度尝试创新中资商业银行核心竞争力理论：理论创新之一：价值创造是商业银行核心竞争力的根本目标和动力；理论创新之二：核心竞争力是银行的“根系”；理论创新之三：核心竞争力是银行各项必要竞争力的“交集”。

第二章阐述了市场营销能力是中资商业银行核心竞争力的根本体现，主要意思是市场营销能力的强弱最能够代表银行核心竞争力的强弱。第三章阐述了风险管理能力也是中资商业银行核心竞争力的根本体现，与市场营销能力对形成银行核心竞争力的贡献几乎同样重要，风险管理能力的强弱也最能够代表银行核心竞争力的强弱。第二、三两章强调，市场营销能力与风险管理能力这两项竞争力不强，银行所谓的核心竞争力就只会是“空中楼阁”。

第四章阐述了中资商业银行构建核心竞争力的四个支撑：一是资本管理能力；二是公司治理能力；三是战略管理能力；四是人力资源管理能力。中资商业银行缺失这四项中的任何一项竞争力，其核心竞争力就失去支撑，构建核心竞争力也就不可能成功。

第五章阐述中资商业银行构建核心竞争力的基础——银行文化。缺失银行文化，银行也就只是“无本之木、无源之水”，更遑论形成核心竞争力了。没有文化的“竞争力^①”，就好像离开了土壤的插花一样，没有生命力，再艳丽也只是“昙花一现”。

^①准确地讲，缺失竞争力的银行所取得的优势不是竞争力的作用结果，更多的只是运气和巧合。

第六章提出了中资商业银行构建核心竞争力的具有操作性的路径选择。本章也作为论文的结论,在前五章严密逻辑推理基础上得到清晰的具有操作性的中资商业银行构建核心竞争力的路径选择和具体对策。

关键词: 中资商业银行; 价值创造; 核心竞争力

厦门大学博士论文摘要库

Abstract

It is a significant topic to advance the core competence of China-invested commercial banks, which attracts lots of attention from Chinese government and banking supervisory and regulatory authorities and has been the vital issue among other important issues of resolving the Chinese Financial difficulties. This issue has been heatedly discussed theoretically by the academic community and given practical attempts by the industry for a long time since Reform and Opening up.

Based upon the concept of “Core competence” proposed by the classic article The Core Competence of Corporations published in “Harvard Business Review” in 1990, this paper tries to apply bank value theories and mathematical set theory for logically analyzing the construction of Core Competence and its constituents , tentatively defines the Core Competence of China-invested banks and proposes its constructing model. Furthermore, it specifies the measures to advance the constituents of Core Competence and finally provides several choices for constructing the “Core Competence” of China-invested commercial banks. This paper is divided into six chapters besides the Introduction.

Chapter one is a theoretical foundation for the whole paper. Starting from the definition and a brief theoretical introduction for core competence and commercial banks’ core competence respectively, this chapter applies bank value evaluating model and bank value creating model to innovate the theories for core competence of the China-invested commercial banks from three perspectives. The three theoretical innovations include that: firstly, value creation is the ultimate objectives and driver for core competence of commercial banks; secondly, the core competence is banks’ rooting power; thirdly, the core competence is the “intersection” of all necessary competence of banks.

Chapter Two proposes that the marketing competence is the ultimate reflection of China-invested Commercial banks’ core competence, since the marketing performance is the best indicator of the strength and weakness of a bank’s core competence. Chapter Three presents that the risk management is also an ultimate reflection of China-invested commercial banks’ core competence, and carries almost equal importance in contributing banks’ core competence, and also a best indicator of the strength and weakness of a bank’s core competence. Chapter Two and Three co-emphasize that lacking in strong marketing and risk management abilities, the

so-called banks' core competence deems to become illusion.

For constructing China-invested commercial banks' core competence, Chapter Four proposes four supporting power: capital management ability, corporate management ability, strategy management ability and human resources management ability, lacking in any of the above mentioned power, the core competence would lose support and the attempts to constructing core competence would fail.

Chapter Five specifies the groundwork for constructing China-invested commercial banks' core competence – Bank culture. A bank without culture is just like “trees without roots, water without sources,” do not even thought to mention the core competence. A flower without soil has no live, and even the most beautiful one is merely “flash in the pan”

Chapter Six puts forward with the feasible choices for constructing China-invested commercial banks' core competence. As the conclusion of the paper and Based upon the fore five Chapters' logically analyzing, This Chapter specifies the measures to advance the constituents of Core Competence and finally provides several choices for constructing the “Core Competence” of China-invested commercial banks.

Key Words: China-invested commercial banks; value creating; core competence

目 录

导 论	1
第一章 理论基础.....	9
第一节 核心竞争力理论简述	9
第二节 商业银行核心竞争力理论简述	11
第三节 中资商业银行价值创造能力	12
第四节 中资商业银行核心竞争力理论创新.....	18
第二章 市场营销能力是中资商业银行核心竞争力的根本体现	
——市场营销能力是中资商业银行“根系”的“主根”	27
第一节 市场营销理论简述	27
第二节 中资商业银行市场营销的不足及提升的思路	30
第三节 中资商业银行应开展的研究（RESEARCH）	35
第四节 明确市场定位和营销战略重点（STP）	53
第五节 提出和实施营销策略组合（MM&I）	59
第六节 反馈、评价、修正市场营销战略与策略（CONTROL）	75
第三章 风险管理能力是中资商业银行核心竞争力的根本体现	
——基于价值创造的风险管理能力是中资商业银行“根系”的“主根”	77
第一节 基于价值创造的风险管理相关理论基础.....	77
第二节 风险的概念与银行风险管理概念与主要内涵	79
第三节 风险管理的制度环境与手段工具	83
第四节 提升基于价值创造的风险管理能力的对策.....	87
第四章 中资商业银行构建核心竞争力的四个支撑	96

第一节 基于价值创造的中资商业银行资本管理能力——资本管理是核心竞争力的支撑之一	96
第二节 基于价值创造的中资商业银行公司治理能力——公司治理是核心竞争力的支撑之一	115
第三节 基于价值创造的中资商业银行战略管理能力——战略管理是核心竞争力的支撑之一	139
第四节 基于价值创造的中资商业银行人力资源管理能力——人力资源管理是核心竞争力的支撑之一	156
第五章 银行文化是中资商业银行核心竞争力的基础	
——银行文化：培育核心竞争力的土壤	172
第一节 银行文化的基本内涵	173
第二节 中资商业银行文化建设的状况及存在的误区	176
第三节 中资商业银行重塑银行文化的对策	178
第六章 中资商业银行构建核心竞争力的路径选择	188
第一节 提升基于全球化竞争环境持续发展必需的各项竞争力	188
第二节 倡导和践行核心竞争力赖以根植的经营理念	193
第三节 构建核心竞争力：各项竞争力基于经营理念的“核化过程”	198
参考文献	202
攻博期间主要科研成果	213
后 记	214

Contents

Introduction	1
Chapter1 Relative Theories	9
Section1 Brief Introduction to Core Competence	9
Section2 Brief Introduction to China-invested Commercial Banks' Core Competence	11
Section3 Value Creating Ability of China-invested Commercial Banks	12
Section4 Theory Innovations on Core Competence in China-invested Commercial Banks	18
Chapte2 Marketing Ability Is the Basic Reflection of China-invested Commercial Banks' Core Competence	27
Section1 Review of Marketing Theories	27
Section2 Shortcomings and Improving Approaches of China-invested Commercial Banks' Marketing	30
Section3 Researches That China-invested Commercial Banks Should Do	35
Section4 Setting the Aimming Market and Marketing Strategy	53
Section5 Propose and Implementing the Marketing Strategy	59
Section6 Estimate and Modify the Marketing Strategy	75
Chapter3 Risk Management Ability Is the Basic Reflection of China-invested Commercial Banks' Core Competence	77
Section1 Relative Risk Management Theories Based on Value Creating	77
Section2 Contents of Risk and Banks' Risk Management	79
Section3 Institutional Enviorenment and Tools for Risk Management	83
Section4 Countermeasures for Improving Risk Management Ability Based on Value Creating	87
Chapter4 Four Fundamentals for Constructing Core Competence of China-invested Commercial Banks	

.....	96
Section1 Capital Management Based on Value Creating	96
Section2 Corporation Governance Based on Value Creating	115
Section3 Strategy Management Based on Value Creating	139
Section4 Human Resource Management Based on Value Creating	156
Chapter5 Bank Culture Is the Basement for Constructing China-invested Commercial Banks' Core Competence	172
Section1 Basic Content of Bank Culture	173
Section2 Conditions and Misunderstandings of Bank Culture	176
Section3 Countermeasures to Reconstructing Bank Culture	178
Chapter6 Path Choice for Constructing China-invested Commercial Banks' Core Competence.....	188
Section1 Improving Competence for Gloabal Contest and Envioerenment Continuous Development	188
Section2 Call for and Practising Operational Thoughts of Core Competence	193
Section3 Constructing Core Competence: Competence' Nucleation	198
References	202
My Papers	213
Postscript.....	214

导 论

一、选题背景

2006 年底,中国加入 WTO 的金融业过渡期满,外资银行在中国金融市场可以享受国民待遇,中资商业银行之前享受的政策优惠和扶持也将不复存在,中外资商业银行可以处于更加公平的环境之中展开竞争。除人们已经关注的外资商业银行在客户、产品和服务、以及人才等市场层面的竞争外,笔者认为,中资商业银行还将在资本、文化层面直面外资银行的竞争,且竞争会更加激烈和残酷。

根据中国银监会网站披露的资料^①,在中国境内设置营业机构的所有中外资银行金融机构,包括政策性银行、国有商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、农村商业银行、农村合作银行、城市信用社、农村信用社、邮政储蓄银行、外资银行和非银行金融机构等大小十一类。截至 2007 年三季度止,这些银行金融机构的总资产为 506163.1 亿元,总负债为 478369.7 亿元,这些金融机构都是以这些资产和负债开展的业务收入赖以生存和发展的。银监会的统计资料将这些机构划分为四大类机构,其市场份额分别为:第一类包括中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行和交通银行的五家国有商业银行总资产为 274629.8 亿元^②,占比 54.3%,总负债为 258898.5 亿元,占比 54.1%;第二类是包括中信银行、光大银行、华夏银行、广东发展银行、深圳发展银行、招商银行、上海浦东发展银行、兴业银行、民生银行、恒丰银行、浙商银行、渤海银行的股份制商业银行总资产为 68791.7 亿元,占比 13.6%,总负债为 65774.5 亿元,占比 13.7%;第三类是全国城市商业银行总资产为 30905.8 亿元,占比 6.1%,总负债为 29188.8 亿元,占比 6.1%;第四类包括政策性银行、农村商业银行、农村合作银行、外资金融机构、城市信用社、农村信用社、企业集团财务公司、信托投资公司、金融租赁公司、汽车金融公司、货币经纪公司和邮政储蓄银行的其他类金融机构总资产为 131835.8 亿元,占比 26.0%,总负债为 124507.9 亿元,占比 26.0%。

^①中国银行业监督管理委员会网: http://www.cbrc.gov.cn/mod_cn00/jsp/cn002010.jsp?itemid=9&type=1

^②严格来讲,除尚未完成股份制改革的农业银行外,其他的四家商业银行应该是国家控股商业银行。

若仅从资产负债总额看,归在第四类机构中的外资金融机构在中国的银行金融机构中并没有显山露水,更遑论其中的外资银行了。据有关研究结果显示^①,截至2005年9月31日,共有20个国家和地区的69家外资银行在中国设立了232家营业性机构和240家代表处,本外币资产总额为796亿美元,约占中国银行金融机构资产总额的2%左右,但其中外币贷款占中国银行业市场份额已达到20%左右;共有19家境外金融机构入股了16家中资银行,投资总额近165亿美元^②。可以说,由于统计口径和关注内容的不同,外资银行在华咄咄逼人的发展态势在常规披露资料中没有得到充分显示。最为显著的是外资银行以占中国银行业市场2%的市场份额,居然可以做到外币贷款占中国银行业市场份额达20%左右,这一方面与中资商业银行绝对的市场份额不匹配,另一方面与中国日益融入国际化的经济地位不相称。此外,通过投资近165亿美元购买中资商业银行股权参与中资商业银行经营的外资银行投资主体,其在中国以拥有中资商业银行股权方式拥有相应部分市场份额究竟应该怎样计算?目前尚未在有关统计资料中披露,也还没有引起银行监管部门的足够重视!

要真正了解外资银行,需要观察国内外两个市场中的外资银行情况。外资银行在中国境内的分支机构及其资产负债情况除从上述内容可管窥一二外,还可从其他各种可能途径^③深入了解外资银行在国外市场和其母国的情况。笔者认为,目前国际商业银行业态下,可以说在中国商业银行市场中与中资商业银行竞争的众多外资银行,实际上并不一定是中资商业银行的“同类”竞争者^④。我们通常认为的外资银行与我们认识的中资商业银行存在较大差异。

此外,根据银行的功能不同,商业银行也存在明显差异。我国著名学者白钦先在20世纪80年代中期的《比较银行学》一书中已经注意到金融功能问题,90年代中期,白钦先在以金融资源学说为基础的金融可持续发展理论与战略的研究中,更为明确地提出金融功能问题,将金融功能提到金融资源的高度,将其定位于高层金融资源。2004年,白钦先先生重新界定了金融功能,探讨了金融功能具体是如何演进的,最后得出金融功能的演进就是金融发展这一结论。根据金融功能

^①刘明康在2005年亚太城市市长峰会经贸论坛上的讲话:《外资银行成为中国银行业一支重要力量》

^②根据最新的资料显示,目前境外金融机构入股中资商业银行的家数和投资金额肯定不止此数。

^③如从与外资商业银行的日常交往中或有关媒体了解外资银行更详细的情况。

^④判断中外资银行是否“同类”取决于所提供产品是否大体同类。我国对商业银行定义以商业银行法的规定为准,是从银行提供的产品角度定义“商业银行”的。笔者认为,中国商业银行所提供的产品和服务应该以商业银行法规定的业务范围内为准。

所处的不同层次(另一方面也是从产生时间上的先后顺序),白钦先把金融功能划分为四个具有递进关系的层次:基础功能(服务功能、中介功能)、核心功能(资源配置)、扩展功能(经济调节、风险规避)、衍生功能(风险管理、信息传递、公司治理、财富再分配、引导消费)。因此,中外资商业银行所处发展阶段不同,其因功能差异导致的不同是明显的。

在市场空间既定的情况下,一家银行机构的超常规发展必然导致其它机构的发展滞后、倒退甚至死亡^①。因此,中资商业银行之间的竞争已经不可避免,更不用说中外资银行之间的竞争了。笔者经研究后认为,中外资商业银行竞争呈现或将呈现以下特征与趋势:

首先,外资银行面对的客户与中资商业银行面对的客户不完全相同。已经具备数百年市场经济背景下持续经营经验的外资银行,由于其“根”在母国,在中国的分支机构仅仅是其“大树^②”中的枝杈,背靠母国国际化经营的优质客户资源和母公司巨大的资本积累,在中国实行改革开放后加入中国市场,在中国拓展客户就象在一张白纸重新开始,可以画出更加美丽的“图画”。其客户选择的顺序可以是:首先其母国在中国设立分支机构的跨国公司客户以及相关个人客户;然后视各类客户对银行的贡献大小投入资源,逐步从顶端、高端客户、优质客户对中资商业银行现有客户展开争夺和实施市场渗透。反观中资商业银行,由于脱胎于“官商”,对客户的态度大多还保留着“管理”的观念,一直以来对客户是“施舍”、“帮助”和“管理”,缺乏“服务”客户和向客户销售产品的观念。尽管中外资银行对优质客户的争夺已经十分激烈,但在中资商业银行的各级机构和员工心中,仍难于从根本上树立“客户是银行衣食父母”的观念^③。但花同样资源营销不同客户,却是决定中资商业银行是否可以在与外资银行的竞争中取胜的关键问题。在一片“以客户为中心”的叫喊声中,中资商业银行似乎也忽略了一个最关键的问题:即以“怎样的客户”为中心?以及如何处理客户与股东、员工和社会大众的关系等?因为如果要求银行员工对客户利益过分不合理地让渡,均会直接导致其他利益相关者的利益减少。由此可见,成功经营银行所涉及的相关

^①否则只能所有机构共存亡,以平均速度生存发展,但市场机制下“共存亡”比“优胜劣汰”更难发生。

^②根据经典文章《公司的核心竞争力》,银行是大树,其核心竞争力是大树的根系。

^③除从理念上改变外,机制上也可以解决,如将银行的资源配置与本机构拥有的客户资源建立密切的关系,真正反映客户资源对银行的贡献决定本机构获得的资源分配。实际上,对新成立的仅有一个机构的小银行来看,按业绩分配资源既合理,又容易实施。但对于已经运作几十年的中资商业银行来讲,从资源配置的无序到根据客户资源贡献配置各机构资源,是一定不容易一步到位的事情。

问题，除单独解决战略层面的“应该做什么”和策略层面的“怎样做”的问题外^①，更重要的是解决涵盖两方面的核心竞争力构建问题。

其次，外资银行与中资商业银行的竞争，将从商业银行业务市场层面的竞争转向更高层次的资本市场的银行股权和银行控制权的竞争。在中资商业银行中，除已经完成股份制改革的外，其他的中资商业银行资本的数量并不明确。从竞争角度看，外资商业银行在法律允许的情况下，可以通过收购和控制中资商业银行股权的形式，将需要在市场中与中资商业银行激烈的竞争，转化为资本层面的竞争。可以说，在目前中国民族资本充足与中资商业银行存在明显的结构性资本短缺的情况下，中外资商业银行资本层面的竞争结果是：一方面出现中资商业银行股权可能向外资银行“贱卖”的现象，另一方面国内充足的民间资本由于多种原因“无门”进入商业银行业。笔者认为，这需要决策层从两方面加以解决：其一避免让外资银行轻易以明显低于市场价收购中资商业银行的股权，至少不应该给与外资银行收购中资商业银行的过多优惠条件；其二是允许中国民族资本进入中国的商业银行业^②。

最后，中资商业银行的“基因”——银行文化与外资银行的银行文化的竞争。目前在中资商业银行业之中，除中国银行外，其他的中资商业银行基本均建立在1949年新中国成立后，至1995年《商业银行法》颁布实施前，所有中资商业银行的运作模式都是在计划经济体制背景下代理国家配置资源，属于非商业化的“准政府”机构。它们从一开始就不存在营销不到客户就无法生存的问题，更缺乏要服务好“客户”的内在冲动和压力。这种运作模式下积淀的中资商业银行文化，与商业化机构的组织文化最大的不同在于，因不存在生存问题而缺乏“生存的危机感”和“服务意识”。这样，“不求质量、不讲效率、不计成本、讲求排场、不求无功但求无过”等伪文化便在中资商业银行内部泛滥蔓延。但当中资商业银行所处的内外部环境发生根本变化后，且面临外资银行的激烈竞争时，如果银行的生存不会触及和影响各级员工^③的生计和利益时，或者银行员工的利益分配机

^①从竞争力本身看，“竞争力”好像是解决怎样把事情做到比对手更好的问题，但如果把一件不该做的事情做到更好，结果应该更加可怕。核心竞争力应该可以同时解决这两方面问题。

^②笔者认为，以中资民间资本没有银行从业经验为由拒绝其参与中资商业银行的改革盛宴，不利于培育中资民族银行业。实际上，只要强化和提高银行监管水平，完善银行公司治理水平，“资方”试图控制银行或掏空银行，甚至比高级管理人员违规或“内部人控制”更难。

^③指在银行受薪的所有员工，包括董事会、监事会和高级管理层成员等。从委托代理理论看，银行文化是长期的文化积淀，包括受银行长期的委托代理制度的影响。因此，一方面银行文化影响银行决策层成员，另一方面银行决策层成员很大程度上又强烈左右着银行文化。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库